



هيئة ضمان جودة التعليم و التدريب
Quality Assurance Authority for Education & Training

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

مركز التنمية الإدارية
المنامة - مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 12 - 14 أكتوبر 2009

قائمة المحتويات

1.....	وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني
2.....	المقدمة
2.....	وصف المعهد
2.....	نطاق المراجعة
3.....	الحكم بوجه عام
3.....	فعالية المعهد
5.....	القدرة على التحسن
6.....	ملخص الدرجات الممنوحة
7.....	الأحكام الرئيسية والتوصيات
7.....	جوانب القوة
7.....	الجوانب التي تحتاج إلى تطوير
8.....	التوصيات

وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني

وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني (VRU) هي إحدى وحدات هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب التي تأسست رسمياً، كهيئة وطنية مستقلة، بموجب المرسوم الملكي رقم 32 لسنة 2008 والمعدل بالمرسوم الملكي رقم 6 لعام 2009.

تسعى وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني للارتقاء بمعايير التعليم والتدريب المهني من خلال مراقبة جودة تقديم مناهج التدريب المهني، وإصدار التقارير بشأنها، وتحديد جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلي تطوير، وتطبيق معايير النجاح، ونشر أفضل الممارسات، وتقديم المشورة للجهات المعنية بما في ذلك وزارة العمل ووزارة التربية والتعليم.

تستند المراجعات إلى "الإطار العام للمراجعة" الذي وضعته وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني، وتتم المراجعات في مقار مؤسسات التدريب بواسطة فرق من المراجعين الذين تم اختيارهم وتدريبهم بعناية. إن جميع مؤسسات التدريب معنية بترشيح أحد موظفي المؤسسة للمشاركة في الإعداد والتخطيط للمراجعة، وتمثيل المؤسسة خلال اجتماعات فريق المراجعة. يقوم فريق المراجعة بدراسة وتحليل الأدلة قبل إصدار الأحكام ومنح الدرجات حول جودة ما يتم تقديمه في المؤسسة.

تم تحديد الدرجات وفقاً لمقياس مكون من خمس درجات:

وصف الدرجة	التفسير
1: ممتاز	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي لا تقل عن المستوى جيد في جميع الجوانب أو غالبيتها وتكون هذه المؤسسة أو النتائج نموذجية أو ممتازة في العديد من الجوانب.
2: جيد	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي تكون أفضل من المستوى الأولي مع ممارسة سليمة على الأقل، ويميزها اتباع بعض المنهجيات أو تحقيق نتائج ناجحة بشكل خاص.
3: مرضٍ	تصف هذه الدرجة مستوى أولي من الملاءمة. يكشف عن بعض الصفات الجيدة، ويخلو من مظاهر الضعف الرئيسية ذات التأثير الملموس على إنجازات عموم المتدربين أو المجموعات الكبيرة منهم.
4: دون المرضي	تصف هذه الدرجة الحالات التي تكشف عن زيادة جوانب الضعف الرئيسية المؤثرة في نتائج المتدربين على جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.
5: ضعيف جداً	تصف هذه الدرجة حالات تكشف عن جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في كل المجالات أو معظمها، مرجعها تلك الخدمة الغير ملائمة التي تلقاها المتدربون، وتوجد فيها جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في معظم أو جميع المجالات.

المقدمة

وصف المعهد

تأسس مركز التنمية الإدارية (MDC) في سنة 2003، لتقديم الدورات في اللغة الإنجليزية وتقنية المعلومات. وفي عام 2005، اتجه المركز نحو تقديم برامج تدريبية في حوالي 70 تخصصاً شملت: إدارة الموارد البشرية، الإدارة، الإدارة المالية، التسويق، التأمين، القانون والهندسة. وجميع البرامج تدرس باللغة العربية؛ وهي عبارة عن دورات قصيرة بشكل أساسي تقدم للشركات والأفراد في البحرين ومنطقة الخليج. ومنذ عام 2006، حضر البرامج التي يقدمها المركز ما مجموعه 1,472 متدرباً، من بينهم 247 بحرينياً.

لمركز التنمية الإدارية مقرّ واحد للتدريب، يقع في مدينة المنامة. يديره فريق يتكون من المدير الإداري، مدير المركز، مدير العلاقات العامة، محاسب، ثلاث سكرتيرات، مُوظَّفين في فريق الدعم الفني، وستة منسقي تسويق. ويعمل مدربو المركز جميعاً بنظام الدوام الجزئي.

نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بفحص أعمال المتدربين، وتحليل البيانات الخاصة بالمؤهلات التي أنجزها المتدربون والدورات التي أكملوها؛ والاجتماع مع منسوبي المعهد والمتدربين وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يقدم في مركز التنمية الإدارية، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

الدرجة 4 : دون المرضي

ظهرت فعالية مركز التنمية الإدارية بمستوى دون المرضي. وظهرت فعالية التدريب، ونطاق البرامج والمساندة والإرشاد المقدمة للمتدربين جميعها ملائمة. ومع ذلك، فإن قيادة وإدارة المؤسسة غير فعالة في رفع مستوى إنجاز المتدربين. ولم تمنح درجة لإنجاز المتدربين لعدم توفر الأدلة الكافية.

وفي حصص التدريب التي تمت ملاحظتها، ظهر بوجه عام أن المتدربين يمتلكون المهارات الأساسية المطلوبة وأنهم اكتسبوا المهارات المهنية بشكل مرضٍ. وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الاستمرارية (حوالي 90% فما فوق)، لا يقوم المركز بقياس أو تسجيل مستوى الإنجاز أو التقدم الذي حققه المتدربون ما لم يكن ذلك بطلب من أرباب الأعمال. ويحصل المتدربون على شهادات حضور الدورات بعد إكمالها؛ بيد أن ذلك لا يعتبر مؤشراً لما حققوه من إنجازات. ولا يقوم المركز بتسجيل الحضور والغياب ما لم يطلب ذلك أرباب الأعمال. وتدار كثير من البرامج بحضور متدرب واحد أو متدربين في الفصل، مما يحد من فرص العمل الجماعي التعاوني.

يعتبر المدربون من الكوادر المؤهلة، ومن ذوي الخبرة المهنية في تخصصاتهم، ويستخدمون بفعالية نماذج مهنية ملائمة في أعمالهم. وفي حصص التدريب التي تمت ملاحظتها، عمد المدربون إلى تشجيع المتدربين على المشاركة وفحص مستوى استيعابهم بشكل مرضٍ، كما استخدمت مصادر التعلم بطريقة مناسبة. وعلى الرغم من وجود أهداف معدة للدورات تتم في الغالب مشاركتها مع المتدربين، يوجد القليل من خطط الدروس، وهي ليست تفصيلية بشكل كافٍ. ولا يطبق المركز التقييم الأولي بشكل كافٍ. وفي بعض الحالات يتم وضع المتدربين في دورات لا تتناسب مع احتياجاتهم.

يعتبر نطاق الدورات القصيرة التي يقدمها المركز واسعاً، ويلبي عادةً احتياجات المتدربين وأرباب الأعمال، وبناء على طلب أرباب الأعمال يرسل المركز تفاصيل مفيدة وواضحة عن محتوى الدورات قبل بدءها. وتعتبر الأنشطة الإثرائية المستخدمة غير كافية. كما لا يقوم المركز بإجراء تحليل نظامي لاحتياجات سوق العمل.

للمركز موقع زاخر بالمعلومات المحدثة على شبكة الانترنت. ويتميز منسوبو المركز بروح التعاون وتقديم المساعدة. وعلى الرغم من عدم وجود خطة مكتوبة للصحة والسلامة بالمركز، إلا أنه يطبق إجراءات ملائمة للصحة والسلامة في مركز التدريب، ولكن لا يتم تعريف المتدربين بهذه الإجراءات. وتعتبر بيئة الفصول الدراسية بالمقر غير لطيفة أو محفزة.

للمركز رؤية ورسالة لا تركزان بشكل كافٍ على رفع إنجاز المتدربين، ولا تتم مشاركتهما بصورة واسعة بين منسوبي المركز. ولا توضع خطط العمل التفصيلية في إطار زمني محدد لتنفيذها. وليس من الواضح كيفية استخدام إدارة المركز للتغذية الراجعة من المتدربين لتحسين ما يتم تقديمه. تعقد الاجتماعات بصورة دورية ولكن لا يتم توثيقها. ويستخدم المركز طريقة ملائمة في توظيف وتوزيع منسوبيه ويتم تلبية احتياجاتهم التطويرية. ومع ذلك، لا يطبق المركز نظاماً لإدارة الأداء. وتتم ملاحظة حصص التدريب ولكن بطريقة غير نظامية. ولا يحصل المركز على قدر كافٍ من التغذية الراجعة من أرباب الأعمال. كما لا تقوم إدارة المركز بمراقبة إنجاز المتدربين من أجل تحسين ما يتم تقديمه بالمركز. وبعض البرامج التي يقدمها المركز غير مرخصة من وزارة العمل.

القدرة على التحسن

الدرجة 3 : مرض

منذ تأسيسه في عام 2003، استمر المركز في توسعة نطاق ما يقدمه من البرامج، حيث بلغت 13,000 برنامج في 70 تخصصاً. ومنذ عام 2006، شهد المركز زيادة ثابتة في نسبة تسجيل المتدربين. وسجل مستوى جيد من تكرار قدوم نفس أرباب الأعمال للاستفادة من الدورات، خاصة العملاء غير البحرينيين. ويعتبر منسوبو المركز من الكوادر المؤهلة، ويمتلكون خبرات مهنية ملائمة. ويتم التخطيط للتطوير بشكل مرضٍ، وقد اتخذت بعض الخطوات لمعالجة القضايا التي تثار من قبل المتدربين. على سبيل المثال، يخطط المركز في المستقبل لتقديم الدورات باللغة الانجليزية بدلاً من تقديمها باللغة العربية فقط. ويعمل المركز حالياً على إضافة مزيدٍ من المزايا لموقعه على شبكة الانترنت ليصبح تفاعلياً، بما في ذلك خدمة التسجيل المباشر عبر الانترنت.

إن إخفاق إدارة المركز في مراقبة إنجاز المتدربين وتقديمهم بشكلٍ مرضٍ يحدُّ من قدرتها على تحسين ما يقدمه المركز. ويطبق المركز عمليات ضمان الجودة بشكلٍ غير كافٍ، وينفذ ملاحظات الدروس بطريقة غير شاملة أو نظامية. وقد اتسمت استمارة التقييم الذاتي بالمبالغة في منح الدرجات، وافترقت للأدلة ولم تحدد الجوانب الأساسية التي تحتاج إلى تطوير.

ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
4: دون المرضي	فعالية المعهد
3: مرضٍ	القدرة على التحسّن
	نتائج المراجعة
لا توجد أدلة كافية لمنح الدرجة	ما مدى إنجاز المتدربين؟
3: مرضٍ	ما مدى فعالية التدريب؟
3: مرضٍ	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟
3: مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟
4: دون المرضي	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

الأحكام الرئيسية والتوصيات

جوانب القوة

- استخدام النماذج المهنية من قبل المدربين. يستخدم المدربون بفعالية نماذج مهنية مرتبطة بالبرامج وحالات من واقع الحياة لشرح الموضوعات وتحسين التعلم.
- نطاق الدورات القصيرة. يقدم المركز مجموعة واسعة من البرامج التدريبية القصيرة في تخصصات تشمل: إدارة الموارد البشرية ، الإدارة، الإدارة المالية، التسويق، التأمين، القانون والهندسة.

الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- قياس مستوى إنجاز المتدربين ومراقبة تقدمهم. تعتبر الطريقة التي يستخدمها المركز في تسجيل وقياس مستوى إنجاز المتدربين غير ملائمة. ويُمنح المتدربون شهادات عن حضور الدورات بعد إكمالها، بغض النظر عن مدى اكتسابهم للمهارات المطلوبة. ويتم تقييم أداء المتدربين، وفحص المهارات التي اكتسبوها فقط إذا طلب ذلك من أحد أرباب الأعمال بصفة خاصة.
- التقييم الأولي. يطبق المركز عملية التقييم الأولي بشكل غير كافٍ. ولا يتم عادةً فحص مدى ملائمة الخبرة العملية للمتدرب مع متطلبات الدورة إلا في وقت التسجيل أو مع بداية الدورة. غير أن هذا الوقت يعتبر متأخراً لضمان ملائمة الدورة لاحتياجات المتدربين. ويسجل بعضهم في دورات أقل من مستوى كفاءتهم.
- التخطيط للدروس. يوجد القليل من خطط الدروس، ولكن لا تعتبر الخطط المتوفرة تفصيلية بشكل كافٍ، حيث لا يعرف المتدربون الموضوعات التي يتم تغطيتها في كل حصة.

- **تعريف المتدربين بإجراءات السلامة.** على الرغم من وجود إجراءات ملائمة للصحة والسلامة بمركز التنمية الإدارية، مثل مظفات الحريق وصندوق الإسعافات الأولية، إلا إنه لا يتم إبلاغ المتدربين بهذه الإجراءات، ولا عن مواقع مخارج الحريق في بداية كل برنامج تدريبي. كما لا تتوفر خطة مكتوبة للصحة والسلامة بالمركز.
- **بيئة التعلم بمقر المركز.** تعتبر الفصول الدراسية بالمقر مجهزة بشكل ملائم، ولكن بيئة التعلم بالمقر غير لطيفة وغير محفزة بوجه عام.
- **نظام إدارة الأداء.** تتم مراقبة أداء المدربين بطريقة غير نظامية، حيث يقوم المدير الإداري بالمركز بملاحظة حصص التدريب من وقت لآخر، ويسجل الملاحظات ويقدم التغذية الراجعة شفويًا للمدربين. لا تقدم للمدربين التغذية الراجعة كتابيا، ولا تتم متابعة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير عند تحديدها من قبل الإدارة. ولا تتم ملاحظة أداء جميع المدربين بصفة منتظمة، ولا يتوفر بالمركز نظام لتقييم أداء الموظفين.
- **التغذية الراجعة من أرباب الأعمال.** لا يقوم المركز بجمع آراء أرباب الأعمال بصورة شاملة في نهاية كل دورة، أو استخدامها لتعزيز التطوير.
- **التقييم الذاتي.** إن استمارة التقييم الذاتي التي تمت تعبئتها في إطار التحضير لهذه المراجعة لم يمارس فيها النقد الذاتي بشكل كافٍ ولم تحدد أهم الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- إدخال وتطبيق نظام لتسجيل ومراقبة إنجاز المتدربين وتقديمهم والتخطيط للتطوير وفقاً لذلك
- إنشاء وتطبيق التقييم الأولي بطريقة نظامية
- وضع خطط تفصيلية للدروس لجميع البرامج

- وضع سياسة للصحة والسلامة، وضمان إبلاغ إجراءات الصحة والسلامة لجميع المتدربين
- تحسين بيئة التعلم لكي تلبي توقعات المتدربين وأرباب الأعمال
- إعداد وتطبيق نظام لإدارة الأداء
- تطوير علاقات فعالة مع أرباب الأعمال والحصول على التغذية الراجعة منهم بطريقة نظامية
- ضمان إجراء عملية التقييم الذاتي بصفة منتظمة وأن تقوم على النقد الذاتي للمركز.